

Dirección Estratégica del Capital Humano

La gestión del conocimiento

Índice

Ideas clave	3
7.1. Introducción y objetivos	3
7.2. El conocimiento dentro de la organización.	
<i>Knowledge management</i> en la economía de empresa	4
7.3. La sociedad del conocimiento: dimensión económica y social	6
7.4. Iniciativas europeas a favor de la sociedad del conocimiento	8
7.5. Proceso de gestión del conocimiento	9
7.6. Técnicas de gestión	11
7.7. Metodología de implantación de la gestión del conocimiento	14
7.8. Modelos de medición y clasificación del capital intelectual	15
7.9. Modelos de gestión del conocimiento	17
7.10. Referencias bibliográficas	18

7.1. Introducción y objetivos

Como hemos venido comentando a lo largo de los temas, el mundo está en constante cambio y el principal objetivo de las empresas es adaptarse a estos cambios para poder sostenerse en el mercado.

El motor de la empresa es el conocimiento; sin conocimiento, la empresa desaparece. Por estos motivos, la gestión del conocimiento se está desarrollando como un factor clave para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones y empresas, ya que los cambios y avances tecnológicos, sobre todo, permiten obtener información y transformarla en conocimiento útil que pueda ser incorporado inmediatamente en la compañía para que sea una ventaja competitiva sin rival hoy en día.

A lo largo de este tema veremos la necesidad de implantar una cultura basada en la gestión del conocimiento en la empresa, basada en el famoso *know-how* y en la capacidad de las personas de transformar las organizaciones.

Los **objetivos** de aprendizaje que proponemos son:

- ▶ Aprender la historia de la gestión del conocimiento y la importancia de su implementación en la empresa.
- ▶ Aprender a implantar con diferentes modelos este proceso de gestión en las organizaciones.
- ▶ Conocer la cultura del conocimiento a nivel europeo y global.
- ▶ Comprender la importancia de conocer la empresa y las actividades que realiza para elaborar cualquier plan estratégico.

7.2. El conocimiento dentro de la organización.

Knowledge management en la economía de empresa

Antes de comenzar a explicar la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, hazte las siguientes preguntas: si fueras el director o la directora una empresa, ¿cómo innovarías? ¿Cómo asegurarías que tus trabajadores estuvieran a la altura competencial del mercado? ¿Cómo gestionarías la salida de la empresa de personas encargadas de proyectos y la entrada de nuevos talentos sin que los primeros proyectos se vinieran abajo? ¿Cómo enseñarías a la gente más *junior*? Para todas estas preguntas, está la gestión del conocimiento en las empresas.

¿Qué es la gestión del conocimiento?

Es el proceso por el cual desde la compañía pone los medios a disposición de los trabajadores para que la **transmisión** de la información, conocimientos y habilidades entre ellos se realice de una manera eficiente y ordenada. Se trata de que el conocimiento fluya en todas las direcciones dentro de la organización.

¿Por qué es importante esta gestión?

A través del conocimiento generado en la empresa se innova, se crean nuevas competencias, se refuerzan las existentes. Se crea una **cultura empresarial** capaz de hacer frente al entorno cambiante y asegurar su sostenibilidad frente a la competencia, es decir, se favorece la adaptación de la empresa a las circunstancias cambiantes. Gestionar el conocimiento en la empresa crea una ventaja competitiva enorme.

¿Qué factores intervienen en la gestión del conocimiento?

La información. Relevante para la empresa, y con características de fácil difusión.

El conocimiento. O la transformación de esa información en conocimiento para producir bienes y servicios y alcanzar los objetivos de la empresa.

Innovación y aprendizaje. Hacer un uso inteligente de la información obtenida (Zúñiga, 2015).

Corrientes doctrinales

Riesco (2006, p. 53) aborda el tema de los asuntos característicos que debería abordar la gestión del conocimiento y plantea dos cuestiones:

1. Acontecimientos importantes que desencadenan la gestión del conocimiento, como el interés que comienzan a tener las empresas por el I+D+I para obtener éxito y, basándose en el trabajo de Hatchuel & alter (2002) construye las etapas evolutivas que explican la inclusión de la gestión del conocimiento en los planes estratégicos de las empresas, y son:

- ▶ Primera etapa (finales del siglo XIX y principios del XX). Importancia del movimiento taylorista. Organizaciones basadas en la productividad y su remuneración.
- ▶ Segunda etapa (mediados del siglo XX). Comienzan a surgir las investigaciones en los campos de la farmacia y la química. Empieza la importancia de la investigación y el conocimiento.
- ▶ Tercera etapa (años 70). Comienzan a surgir las organizaciones empresariales orientadas a conseguir el máximo beneficio y apoyadas en las nuevas técnicas y tecnologías. Comienzan a aparecer las figuras de los técnicos.

- ▶ Cuarta etapa (años 70-80). Son los años de las principales investigaciones y descubrimientos importantes a nivel científico. Se comienza a invertir en I+D y se comienzan a subvencionar y financiar importantes investigaciones.

2. Riesco por su parte, diferencia cuatro etapas dentro de la evolución de la GC que se dan a partir de los años 90:

- ▶ Primera (1990-95). La gestión orientada hacia la información y medición de resultados.
- ▶ Segunda (1995-1999). Gestión orientada al cliente.
- ▶ Tercera (1999-2001). Gestión orientada a la interacción.
- ▶ Cuarta (a partir del año 2001). Gestión orientada a las personas.

7.3. La sociedad del conocimiento: dimensión económica y social

Actualmente, las empresas reconocen que el conocimiento es un valor seguro a la hora de ser competitivas. En la era de los cambios tanto tecnológicos como sociales, de la rapidez, del surgimiento de nuevas necesidades e intereses, las compañías que no se adapten a estos movimientos tenderán a desaparecer. Cada vez más organizaciones implementan estrategias basadas en la gestión del conocimiento.

Dimensión económica

Como remarca Morrison (1998) en Riesco (2006, p. 17), existen dos curvas en la historia de los negocios: la curva tradicional o primera curva, y la nueva curva o segunda curva en la que se incorporan las nuevas tecnologías, se innova, se adoptan

nuevas formas de organización estructural y nuevas formas de trabajo y se comparten los conocimientos.

	Primera curva	Segunda curva
El mercado	Basado en el capital / productor / internacional / ordenadores / dinero	Basado en el conocimiento / orientado al cliente / comercio electrónico / Internet / personas
La organización	Mecánica / corporativa / jerarquía vertical y horizontal / basada en procesos	Formada por individuos y redes / trabajo colaborativo / cultura no presencialista
La persona	Leal / esfuerzo / confianza / seguridad	Efectividad / utilización de herramientas digitales / interés en carrera futura

Tabla 1. Primera y segunda curva. Fuente: Morrison (1998).

Dimensión social

Diversos estudios afirman que la sociedad del conocimiento afecta en dos aspectos sociales: la igualdad de oportunidades y el desarrollo de la justicia social (Buceta, 2002 en Riesco, 2006, p. 17).

Está claro que las tecnologías favorecen la facilidad de acceso a los conocimientos y a los bienes intangibles a los que de otra manera solo habrían podido acceder unas minorías. Este acceso al conocimiento y a la información es clave para **transformar** aspectos de la realidad y para cambiar las actitudes y conductas sociales.

Sin embargo, también esta globalización de mercados y la libre circulación de servicios y personas puede aumentar las distancias entre países con más recursos y países con menos que tienen más limitado el acceso al conocimiento y la información necesarios. El problema no solo se resolvería dando **acceso gratuito** a instalaciones, sino al conocimiento y, en los países con menos recursos, cubriendo las necesidades básicas y apoyando en las infraestructuras.

Te puede interesar...

UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*.

París: UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

7.4. Iniciativas europeas a favor de la sociedad del conocimiento

Actualmente existen iniciativas europeas por parte del Espacio de Investigación Europeo (EIE) y del Espacio Europeo de la Enseñanza Superior (EEES).

En el Consejo Europeo de Lisboa del año 2002 se aprobó la creación del EIE para intentar consolidar la Unión Europea y convertirla en una economía más competitiva que girase alrededor de la gestión del conocimiento, lo cual era indicativo de que la UE convertía la investigación en una cuestión prioritaria. Fue un proyecto europeo de *e-learning* centrado en crear infraestructuras, equipamientos, formación, servicios y contenidos de calidad que fomentaran el diálogo y la cooperación. Además se estableció un Programa de Aprendizaje Electrónico para el aprendizaje de cualquier miembro de la UE.

El EEES se creó a raíz de la caída del muro de Berlín en 1989, cuando los líderes europeos asumieron que las universidades debían prepararse para afrontar nuevos y complejos retos. Se consolida con la *Declaración de Bolonia* de 1999, basada en los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad. Se orienta hacia la consecución de dos grandes objetivos estratégicos:

- ▶ El incremento del empleo en la UE.
- ▶ La conversión del Sistema Europeo de Formación Superior en un lugar de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo.

Te puede interesar...

Serrano, A. y Crespo, E. (2002). El discurso de la Unión Europea sobre la sociedad del conocimiento. *Reis* 97, 189-210.

http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_097_09.pdf

7.5. Proceso de gestión del conocimiento



Cómo se gestiona el conocimiento en la empresa? Hablamos mucho de que hay que dejar que el conocimiento fluya a través de las redes empresariales, pero ¿cómo se puede conseguir una gestión eficiente de este conocimiento?

Podemos hablar de **cuatro procesos básicos** para conseguir una óptima gestión del conocimiento: la identificación, la creación, la transmisión y la adquisición y aplicación de ese conocimiento. Es un ciclo formado por todos los pasos por los que pasa la información antes de convertirse en información de valor para la empresa.

PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

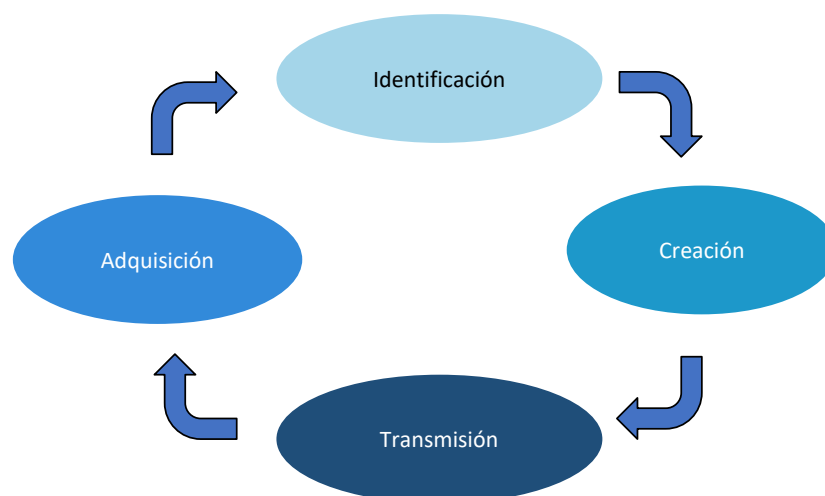


Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento.

Identificar el conocimiento

En primer lugar, es necesario determinar qué conocimiento es útil para los objetivos que quiere lograr la empresa. Este podemos encontrarlo en las personas y los procesos de la empresa.

Y algo principal para identificarlo es «entender la empresa». Conocer la misión, visión, valores, ideas, cultura organizacional, organigrama, las publicaciones de la empresa, la intranet, los objetivos conseguidos, la historia, etc.

Este conocimiento debe ser plasmado de forma explícita para lograr ser transmitido.

Crear el conocimiento

En esta fase es necesario crear o facilitar las condiciones de creación adecuadas para que se dé. Para este paso se pueden utilizar redes sociales, comunidades y grupos de trabajo.

Transmisión del conocimiento

Entre los empleados de toda la organización. Para que sea eficaz esta transferencia se debe contar con los medios adecuados, ya sea intranet, reuniones, cafés informativos.

Adquisición del conocimiento

Es la última fase del proceso de gestión del conocimiento, donde se procesa, se adquiere y se aplica día a día el nuevo conocimiento aprendido.

Te puede interesar...

Os recomiendo que dediquéis tiempo a ver este congreso de gestión de personas que trata el tema de la gestión del conocimiento y su importancia en el ámbito empresarial. Da claves sobre cómo llevarla a cabo de una manera eficaz.



Puedes visualizar el vídeo en la siguiente dirección web:

<http://www.youtube.com/watch?v=x6AJ7aQBU2k>

7.6. Técnicas de gestión

i Cómo conseguimos la información de fuera de la empresa? ¿Y la información de dentro? A través de un tipo de *feedback* llamado **bucle de retroalimentación**. Cuando hablamos de información de dentro de la empresa nos referimos a aquella que nos aportan socios, empleados y directivos. Cuando hablamos de información de fuera de la empresa hablamos del mercado, es decir, de los proveedores y las empresas competidoras.

Para conseguir este conocimiento, se realizan tres tipos de actividades, que realizadas de forma continua dan como resultado la generación y transmisión del conocimiento (modelo de Harold Jarche).

- Observación y filtración.
- Tomar conciencia o dar sentido.
- Compartir.

Observación y filtración. Se trata de observar las conversaciones y la información útil para el negocio. ¿Cómo? A través de fuentes de información, búsquedas, enlaces de Internet y con el fomento de las relaciones.

Tomar conciencia. Aportar valor a la información que hemos seleccionado en el paso previo. ¿Cómo? Comprobando si la información obtenida es correcta, preparando resúmenes, artículos, aportando nuestra propia opinión sobre esa información. En este paso es necesario que todas las personas se conviertan en creadoras de conocimiento, que todas participen en los debates acerca de la información que deseamos aportar.

Compartir. Una vez realizadas las dos acciones anteriores, crearemos los llamados bucles para obtener una retroalimentación constante que nos permita estar actualizados. ¿Cómo? Compartiendo con otras personas nuestra información, compartiendo enlaces, noticias, libros, documentación de la que hemos obtenido toda esa información relevante, e invitar a los demás a opinar, reflexionar y a compartir sus propias fuentes.

Herramientas

A través de estas herramientas (Zúñiga, 2015) conseguiremos que el proceso de gestión del conocimiento funcione como un sistema estratégico.

Entorno laboral. Poniendo a disposición de todos los empleados la información necesaria. Que tengan pleno conocimiento de las actividades que desarrolla la empresa y los ámbitos en los que se mueve. ¿Qué empresas son sus principales competidoras y qué hacen? Hacerles partícipes de las actividades que desarrolla la empresa y conseguir que los trabajadores compartan sus conocimientos como una forma de desarrollo profesional.

Instrumentos que garanticen el flujo de información. Instrumentos tecnológicos de acceso claro y sencillo, y que permitan compartir información de manera rápida y

estimulante. Pueden ser intranets, webs cooperativas, revistas, periódicos corporativos en los que participe quien quiera, comunidades virtuales, etc.

Organización de la información. Se trata de agrupar todos los conocimientos aportados por las personas en categorías, carpetas, bases de datos, etc. para facilitar su rápido acceso a todas las personas.

Procedimientos empresariales. Mecanismos organizacionales para favorecer la mejora continua. Por ejemplo, si un departamento pone en marcha un nuevo proyecto puede compartir en la intranet un resumen de ese proyecto y pedir colaboración y participación a todo aquel que pueda aportar conocimientos relevantes.

Estimulación. Poca gente comparte su conocimiento de manera altruista. En muchas ocasiones, en las empresas, las personas están tan metidas en sus proyectos que no encuentran tiempo para compartir o pedir más opiniones, otras no quieren compartir sus ideas por el hecho de que se las puedan robar, etc.

- ▶ Esta falta de motivación para compartir puede superarse en cierto modo mediante el continuo reconocimiento.
- ▶ Reconocimiento que no tiene que ser en términos monetarios, agradecimientos en la parte final del proyecto, reconocimiento interno en la empresa por las aportaciones, un sistema de compensación, etc.

Mapa de conocimiento organizacional. Se utiliza en la fase de diagnóstico y sirve para conocer el grado en el que la empresa «sabe de aquello que sabe», es decir, permite dividir el conocimiento en:

- ▶ Lo que sabe que sabe. Conocimiento que la empresa sabe que conoce.
- ▶ Lo que sabe que no sabe. Conocimiento que la empresa necesita tener, pero no lo tiene.
- ▶ Lo que no sabe que sabe. Conocimiento que la empresa tiene, pero no está utilizando de manera adecuada.
- ▶ Lo que no sabe que no sabe. Conocimiento que la empresa ignora.

7.7. Metodología de implantación de la gestión del conocimiento

Etapas en las que podemos dividir el proceso de implantación:

1. **Definir** de forma clara y concreta el negocio empresarial, sus actividades y su posición en el mercado respecto a las empresas competidoras.
2. **Diagnóstico inicial** de la gestión del conocimiento que se realiza en la empresa:
 - ▶ A través del mapa de conocimiento empresarial.
 - ▶ A través del diagnóstico de las actividades o prácticas habituales (investigando los flujos de transmisión o identificación del conocimiento y procesos que ya están implantados para facilitar su gestión).
 - ▶ A través de la evaluación de las capacidades de la organización.
3. **Identificar** aquellos empleados que aportan información relevante y promueven conocimientos.
4. **Transformar** el conocimiento creado por los empleados en información y proceder a organizarla y compartirla.
5. **Detectar** las competencias necesarias para promover esos conocimientos que han surgido.
6. **Promover y estimular** el cambio en la cultura empresarial para estimular la gestión del conocimiento.

Te puede interesar...

La gestión del conocimiento, clave para el desarrollo de América Latina y el Caribe

El presente artículo trata sobre el programa Interconecta, el programa de la Cooperación Española para Gestión del conocimiento y su transmisión con enlace al propio proyecto internacional.

http://www.aecid.es/ES/Paginas/Sala%20de%20Prensa/Noticias/2015/2015_10/16-interconecta.aspx

7.8. Modelos de medición y clasificación del capital intelectual

El capital intelectual

Leif Edvinson, uno de los principales exponentes de este tema, realiza dos clasificaciones o dos características que componen el capital intelectual:

El capital humano. Es el conjunto de habilidades, aptitudes, competencias, de los empleados que trabajan en una organización.

El capital estructural. Es el conjunto de conocimientos desarrollados por las organizaciones que está formado por:

- ▶ Clientes. Todos los activos relacionados con los clientes: marcas, fidelidad del cliente, listas, etc.
- ▶ Procesos. ¿Cómo la organización añade valor a través de las actividades que realiza?
- ▶ Capacidad de innovar. Desarrollo de nuevos productos o servicios.

Modelo Navigator Skandia (Edvinsson y Malone, 1997)

En este modelo, el valor total de la empresa está dividido en dos partes:

Capital financiero. Que incluye todos los activos físicos y monetarios.

Capital intelectual. Que incluye todos los activos intangibles de la empresa.

Para el modelo Navigator, el capital intelectual es: $\text{capital intelectual} = \text{capital humano} + \text{capital estructural}$

Este modelo se basa en que el verdadero valor del rendimiento de una organización está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y sus estrategias.

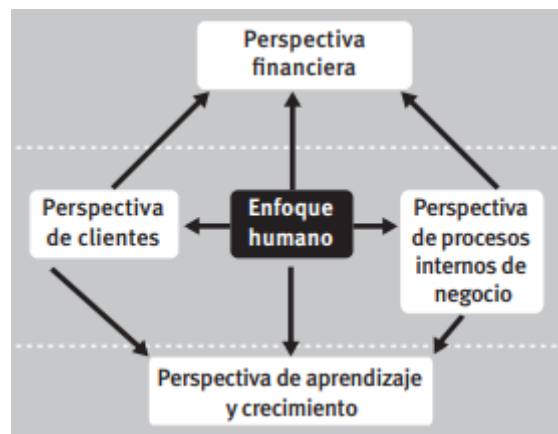


Figura 2. Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública.

Fuente: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>

Modelo de Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)

Este modelo mide los **activos intangibles** de la empresa a partir de la visión de que hay una diferencia de valor en las empresas entre su valor de mercado bursátil y su valor contable. La diferencia entre ambos se debe a las expectativas que hacen los inversores sobre la capacidad que tiene cada empresa de generar flujos de caja futuros, lo cual es debido a los activos tangibles e intangibles.

El capital intelectual es la diferencia positiva entre valor de mercado y valor contable.

Los **activos intangibles** son clasificados en: competencia personal (competencias de la organización); de estructura interna (conocimiento estructurado de la organización como las patentes, cultura organizativa...); de estructura externa (relaciones con clientes, proveedores, marcas...).

Y cada activo intangible cuenta con **cuatro tipos de indicadores**: crecimiento (referido a la evolución); innovación (referida al potencial futuro de la organización); eficiencia (referida a la rentabilidad de los activos intangibles); estabilidad (referida al tiempo de permanencia de los activos en la empresa).

<div> <div>Balance Visible</div> <div>Balance Invisible</div> </div>	Activos tangibles	Financiación visible
	Inmovilizado material	Capital
	Realizable (deudores + evidencias)	Deuda a L.P.
	Disponibile	Deuda a C.P.
	Estructura interna	Capital invisible
	Estructura externa	
	Competencia personas	Compromisos
	Activos intangibles	Financiación visible

Figura 3. Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública.

Fuente: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>

7.9. Modelos de gestión del conocimiento

Existen numerosos modelos utilizados para la gestión del conocimiento. Vamos a definir tres de los más utilizados como indica Econlink (2010).

Modelo de almacenamiento, acceso y transferencia. Se basa en desarrollar metodologías para almacenar todo el conocimiento disponible de la empresa,

categorizarlo y facilitar su rápido acceso. Y así posteriormente potenciar su transferencia entre las personas de la organización.

Modelo sociocultural. Se enfocan en el desarrollo de una cultura empresarial adaptada y adecuada para implementar procesos de gestión del conocimiento. Potencian sobre todo el cambio de actitud, estimular la motivación, la creatividad, concienciar sobre la importancia de la gestión del conocimiento, promueven la comunicación, etc.

Modelo tecnológico. Basado en la utilización de sistemas y en las herramientas tecnológicas disponibles.

7.10. Referencias bibliográficas

Econlink (24 de febrero de 2010). Tipología de modelos para la gestión del conocimiento. *Econlink*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/gestion-conocimiento/modelos>

Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Zúñiga, M. (2015). Gestión del conocimiento en la empresa. Ensayo. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Bibliografía complementaria

Stalman, A. (2016). *HUMANOFFON. ¿Está internet cambiándonos como seres humanos?* Barcelona: Ediciones Deusto.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

La Unión Europea en la sociedad de la innovación y el conocimiento: reformas y retos

La Unión Europea en la sociedad de la innovación y el conocimiento: reformas y retos

En este artículo se aborda el papel de los avances tecnológicos, las nuevas herramientas digitales y las TIC como aspectos clave en esta transformación global y cultural que cambia el entorno día a día.

Para cumplir los objetivos de gestión del conocimiento, el papel de las TIC es muy importante, ya que permite alcanzar a un mayor número de individuos en menos tiempo, lo cual aumenta el acceso a tecnologías de la información a personas que antes no tendrían ni la remota posibilidad.

Este aumento del desarrollo en TIC repercute positivamente en la productividad de las principales empresas europeas y, por tanto, refuerza los objetivos establecidos de difusión y transmisión del conocimiento.

Los datos dicen que el 40 % del incremento de la productividad registrado en la UE entre 1995 y 2000 se debió a las TIC

Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento

León, S. M., Ponjuán, D. G., y Rodríguez, C. M. (2007). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* 14(2).

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que leas el siguiente libro de breves páginas en el que se aborda, entre otros temas, la definición de «gestión del conocimiento», así como sus procesos identificación, conocimiento, adquisición, relación con el soportado desarrollo, en la distribución, uso, aprendizaje organizacional, etc.

La preocupación europea sobre la gestión del conocimiento

EUR-Lex (2003). El papel de las universidades en la Europa del conocimiento. *EUR-Lex*.

En el siguiente enlace tenéis información sobre el interés europeo en promover programas de gestión del conocimiento.



Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11067>

La Unión Europea en la sociedad de la innovación y el conocimiento: reformas y retos

Calvo, A. (29 de enero de 2009). La Unión Europea en la sociedad de la innovación y el conocimiento: reformas y retos. *ResearchGate*.

En este artículo se presentan las medidas que ha adoptado la Unión Europea frente al reto que supone la implantación y desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento, que se sostiene sobre dos pilares fundamentales: la tecnología y la economía.

Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

https://www.researchgate.net/publication/28243843_La_Union_Europea_en_la_sociedad_de_la_innovacion_y_el_conocimiento_reformas_y_retos

Dirección Estratégica del Capital Humano

La gestión del cambio

Índice

Ideas clave	3
8.1. Introducción y objetivos	3
8.2. El cambio organizacional	3
8.3. Las etapas de la gestión del cambio. Los ocho pasos y las tres etapas del cambio	8
8.4. El proceso de cambio y sus resistencias	10
8.5. Herramientas para el cambio	13
8.6. Referencias bibliográficas	14

8.1. Introducción y objetivos

A lo largo del todo el temario hemos estado hablando de la importancia del entorno cambiante en el que vivimos y cómo las compañías tienen que adaptarse a este entorno si quieren sostenerse en el mercado. En este tema trataremos precisamente de cómo hacer que este cambio sea posible, de cómo implementar una cultura del cambio en la empresa. Conoceremos cuáles son los riesgos que implica implantar este proceso y cuáles son las resistencias más comunes a la hora de cambiar, tanto personales como organizacionales. ¿Qué es lo que asusta del cambio? ¿A ti te gustan los cambios?

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer el proceso de gestión del cambio de las organizaciones.
- ▶ Saber elaborar y gestionar este nuevo proceso.
- ▶ Ser capaces de valorar los motivos de los cambios en las empresas y, vencer las resistencias encontradas.

8.2. El cambio organizacional

A lo largo de todo el temario hemos hablado del cambio. El cambio en el entorno al que tienen que adaptarse las empresas para seguir siendo competitivas y sostenibles. Pero ¿cómo se produce esta adaptación al entorno? ¿Cómo se consigue un cambio organizacional desde dentro de las compañías?

Si fueras el director o la directora una empresa, ¿qué acciones llevarías a cabo para cambiar la cultura organizacional de tu compañía? ¿Cómo lidiarías con las resistencias de los trabajadores a este cambio? ¿Sabrías qué cambiar y qué mantener?

¿Qué es el cambio organizacional?

Existen multitud de definiciones de cambio organizacional. Puede definirse como la **capacidad de adaptación** de la empresa a las modificaciones que se producen en el entorno a través de las transformaciones estructurales que se producen dentro de la propia compañía y que tienen como resultado un nuevo comportamiento organizacional.

Este cambio se produce por la interacción de **dos fuerzas: externas** (proceden del entorno exterior, como por ejemplo: nuevas normativas, cambios en el ambiente físico, económico, nuevas demandas de empleo, etc.); **e internas** (proceden del interior de la compañía, como por ejemplo: cambio de estructura organizacional, cambios en las competencias individuales, cambio de estrategia global, etc.).

¿Cómo se producen los cambios organizacionales?

Leavitt, ya en 1965, establece un diagnóstico que se sigue utilizando a día de hoy debido a su importancia a la hora de preparar un plan de gestión del cambio. Describe una organización dividida en cuatro subsistemas: tecnología, tareas, estructura organizacional y personas. Cuatro subsistemas que se relacionan entre sí.

Leavitt postula que cualquier cambio en alguno de los subsistemas producirá inevitablemente un cambio en los demás, independientemente de la interacción o relación que exista entre ellas. Este cambio en los demás subsistemas se produce para minimizar la acción del cambio global o, dicho de otro modo, los subsistemas se van adaptando al cambio.

Por ejemplo, si cambiamos las tecnologías, las formas de trabajo de realizar las tareas cambian. Si cambiamos la estructura organizacional, cambiarán también las tareas. Si cambiamos las tareas, cambiarán las tecnologías para realizarlas. Si cambiamos a las personas, cambiarán las formas de realizar las tareas.

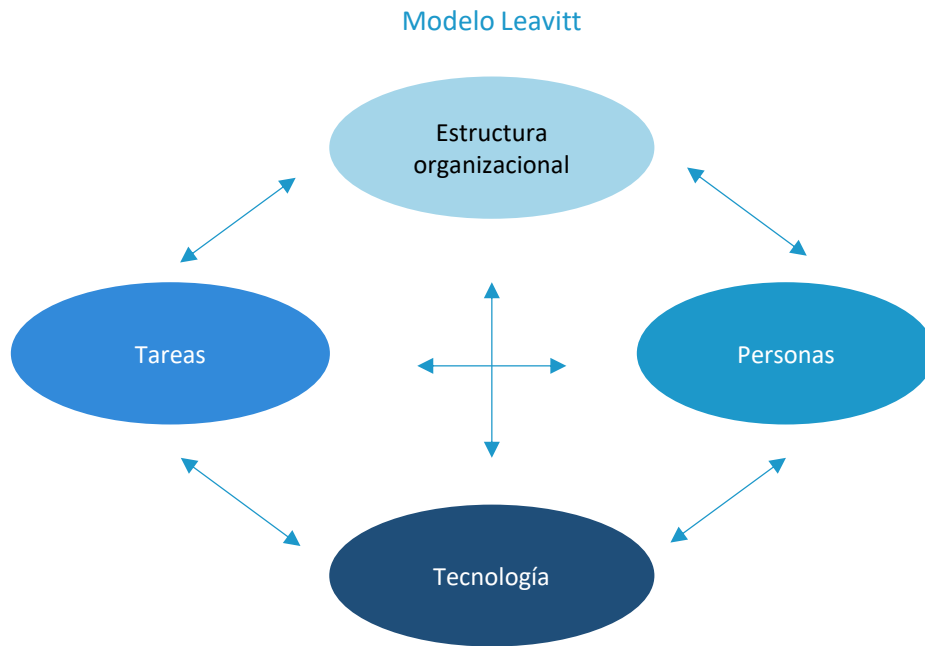


Figura 1. Modelo de Leavitt (1965).

A raíz de estos cuatro subsistemas, se pueden agrupar en otros dos subsistemas:

El subsistema social, donde se encontrarían las personas, sus competencias, características, relaciones y grupos que se forman entre sí. Este subsistema se encarga de transformar la eficiencia potencial de la compañía en eficiencia real.

El subsistema técnico, donde se encuentran las tareas y actividades que se van a desempeñar y la forma en la que se van a desempeñar. También incluye la estructura (debido a la forma en la que se dividen las tareas entre los diferentes miembros) y la tecnología (referida a las infraestructuras a utilizar, los medios tecnológicos para llevar a cabo las tareas, etc.). Este subsistema se encarga de la eficiencia y la eficacia potencial de la compañía. Se encarga de cumplir los fines de la organización.

Tipos de cambio organizacional

Los cambios en las organizaciones pueden producirse atendiendo a dos variables:

Grado de cambio:

- ▶ **Radical.** Se produce cuando en las compañías se quieren realizar modificaciones importantes en la forma en la que se llevan los objetivos organizacionales. Por ejemplo: la fusión con otras empresas, la compra de otras empresas, el cambio de misión de una compañía para llevar a cabo otra, etc. En este cambio se dan tres fases:
 - **Congelación/descongelación.** Los departamentos encargados de realizar el proceso de cambio planifican la estrategia. Se prepara la transformación y se comunican los beneficios de la misma. En esta fase se intentan minimizar las resistencias al cambio.
 - **Transición.** Se instrumentaliza el cambio. Se llevan a cabo las acciones necesarias para producir el cambio en todas las áreas de la compañía.
 - **Recongelación.** Se realiza el seguimiento de las acciones anteriores. Se evalúan y se vigilan los resultados.

- ▶ **Gradual.** Es un proceso más largo en el tiempo durante el que las modificaciones van ocurriendo a nivel más pequeño. Ocurren muchas modificaciones menores y, después de un tiempo, el cambio se ha propagado a toda la organización.

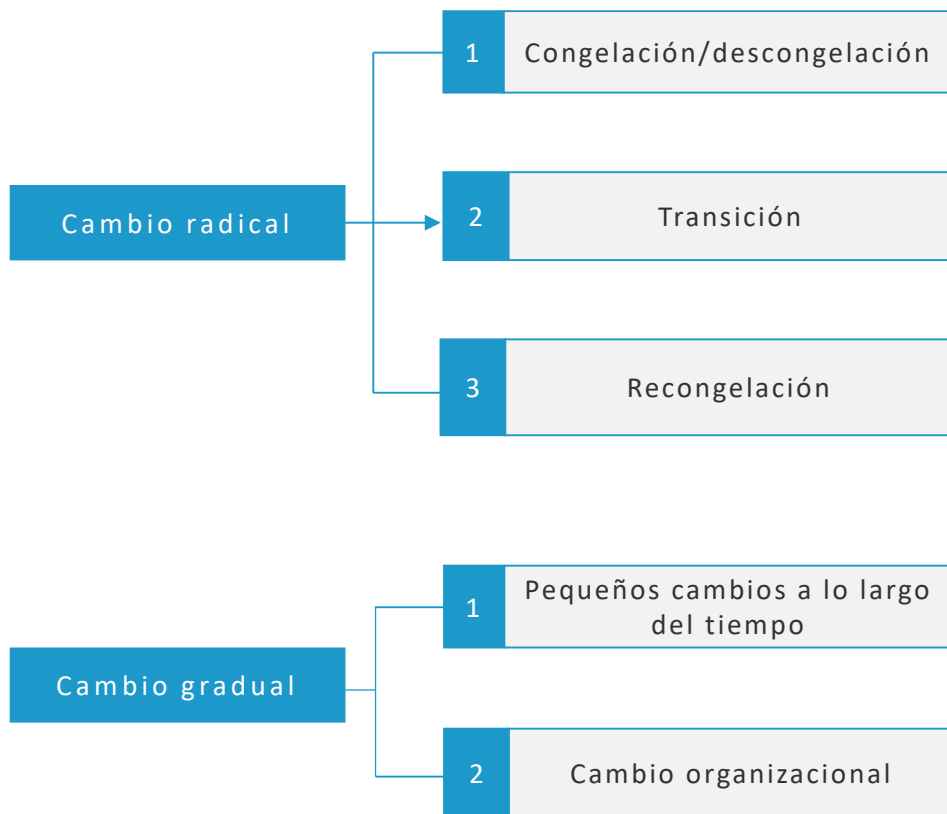


Figura 2. Tipos de cambio según el grado de cambio.

Momento del cambio:

- ▶ **Reactivo.** Este cambio se da cuando ocurre algún suceso interno o externo que obliga a la empresa a cambiar. Por ejemplo, el cambio o mejora de productos en las empresas competidoras.
- ▶ **Anticipativo.** Cuando los directivos plantean nuevos cambios, anticipándose a los movimientos externos e internos.

8.3. Las etapas de la gestión del cambio. Los ocho pasos y las tres etapas del cambio

Existen muchos modelos y teorías para realizar los cambios organizacionales en las empresas y la mayoría de ellas están basadas en el **modelo de Kotter**. John Kotter es profesor de liderazgo en la Universidad de Harvard y un reconocido experto en gestión del cambio. Postuló su proceso de ocho pasos en su libro *Liderando el cambio*, en 1995. Estos ocho pasos se pueden consolidar en **tres etapas**:

Preparación
1. Crea sensación de urgencia. Todos los miembros de la empresa deben sentir la importancia de que se necesita un cambio. ¿Cómo? Preparando un DAFO con las posibles amenazas y debilidades que se pueden dar si no existe el cambio y las oportunidades y fortalezas de producirse.
2. Forma el equipo que va a liderar el cambio. Es necesario que alguien lidere el cambio. Pueden ser directivos, mandos intermedios, personal técnico... Comprometidos con el cambio y convencidos de su importancia, con capacidad de liderazgo, de comunicación y empatía.
3. Desarrolla una visión clara para el cambio: Es necesario concretar el cambio y crear una visión de futuro clara.

Tabla 1. Primera etapa: preparación.

Implementación
4. Comunica. Desde arriba, con fuerza y frecuencia, asegurando que el proyecto llegue a todas las personas que forman la organización y asegurando su entendimiento y urgencia.
5. Elimina obstáculos. Es necesario facilitar el proceso de cambio y lidiar con las resistencias.
6. Consigue triunfos a corto plazo. Consolida los pequeños éxitos y hazlos visibles.

Tabla 2. Segunda etapa: implementación.

Consolidación

7. Construye sobre el camino. Es necesario ser constante con la evaluación de cada paso del proceso. Muchos proyectos fracasan por declarar una victoria demasiado rápido.
8. Ancla el cambio en la cultura organizacional. Fomenta, recompensa, premia los nuevos comportamientos derivados del proceso de cambio. Integra esta cultura en la visión estratégica global de la compañía.

Tabla 3. Tercera etapa: consolidación.

Te puede interesar...

Our Iceberg is melting

John Kotter escribió esta fábula que ilustra los comportamientos a los que nos enfrentamos en nuestro día a día para hacer frente a los cambios y cómo las diferentes personalidades se adaptan o se resisten. Se basó en una colonia de pingüinos emperadores que tienen que enfrentarse a un problema y cambiar para llegar a la solución.



Puedes visualizar el vídeo en la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=tFnsLRp1VUw>

8.4. El proceso de cambio y sus resistencias

Para efectuar un proceso de cambio organizacional hay que responder a tres preguntas clave: ¿qué cambiar y por qué cambiar? Hay que definir claramente qué es lo que se quiere cambiar y cuál es el motivo o la necesidad del cambio. ¿Hacia dónde debe ir el cambio? Es necesario definir el proceso futuro del cambio. Qué va a aportar cambiar en un futuro. ¿Cómo cambiar? El proceso de cambio va acompañado de fases progresivas. Y en cada fase hay que marcar las tareas hasta lograr el cambio deseado. Las etapas son las ocho anteriores que hemos visto.

Resistencias al cambio

El cambio es un proceso por el que se modifica o se altera un estado. Es típico de la sociedad y de la humanidad desde el inicio de su existencia. Aunque constantemente estamos sometidos a procesos de cambio, este asusta. La incertidumbre del cambio no es un proceso amable psicológicamente hablando, por ello, en medio de un proceso de cambio organizacional es necesario eliminar las barreras y lidiar con las resistencias que complican el cambio. Las resistencias al cambio pueden darse tanto a **nivel personal** como a **nivel organizacional**.

A nivel organizacional, Robbins (1999) divide estas resistencias en: abiertas (como huelgas, reducción de la productividad, sabotaje), y encubiertas (absentismo laboral, pérdida de motivación, aumento de accidentes o errores en los procesos laborales, etc.).

Otro de los autores más reconocidos a nivel de cambio organizacional es Douglas Smith, quien en su obra *Taking Care of Change: 10 Principles for Managing People and Performance* menciona que la resistencia al cambio es algo completamente natural y da ciertos motivos por los que se producen estas resistencias que vamos a explicar con una pirámide.

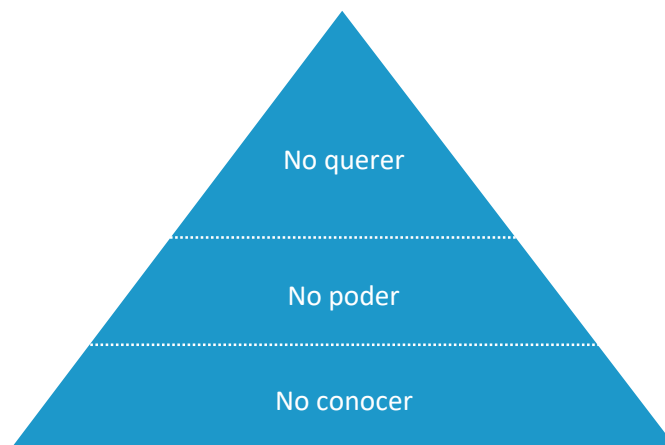


Figura 3. Motivos de resistencia al cambio.

No conocer. En la base de la pirámide nos encontramos con el desconocimiento. La ignorancia y la incertidumbre ante lo desconocido. Las personas que no tienen todo el conocimiento sobre algo, tienden a retrasar el cambio, lo cual es una forma de resistencia. Este desconocimiento normalmente es ocasionado por la falta de comunicación o una comunicación poco clara sobre el proyecto del cambio, la visión parcial del cambio (prejuicios ante el cambio), y el desconocimiento sobre los siguientes pasos. La incertidumbre.

No poder. El siguiente peldaño de la pirámide hace referencia a la percepción que tienen las personas de no poder cambiar. Aunque tengan la información suficiente sobre el proyecto de cambio, perciben que no saben o no tienen las habilidades o competencias requeridas para afrontar la nueva situación. Algunos motivos que ocasionan esta percepción errónea son: la cultura organizacional que normalmente no permite el error, la falta de acciones concretas, las resistencias a trabajar en equipo o falta de oportunidades para trabajar en equipo, la percepción de falta de recursos ya sean económicos o humanos.

No querer. El último escalón de la pirámide. Es la voluntad personal e individual de querer cambiar y aceptar el cambio. Teniendo toda la información y la percepción sobre sus capacidades ante el cambio, el último paso es querer llevar el cambio a cabo. En algunos casos esta voluntad no existe y se ve disminuida por la percepción de demasiado

movimiento fuera de las zonas de confort. Esta falta de voluntad ante el cambio puede darse por no estar de acuerdo con el cambio que se va a producir (con lo cual, habría que revisar todo el proceso de cambio y ver qué se ha transmitido); las consecuencias del cambio se perciben como impredecibles; sensación de pérdida de identidad y de pertenencia al grupo organizacional; el cambio de rutinas.

Sabías que...

Nuestro sesgo hacia el fracaso está conectado con nuestros cerebros. En una serie de estudios publicados recientemente, los investigadores de la Universidad de Chicago, Ed O'Brien y Nadav Klein (EE. UU.) descubrieron que nosotros mismos asumimos que el fracaso se da con más frecuencia que el éxito.

<http://secretariatimpresa.blogspot.com/2017/10/el-cambio-es-difcil-una-excusa-mas.html>

¿Cómo superar las resistencias al cambio?

Para superar las resistencias y ser capaces de implantar un proceso de gestión del cambio eficaz y eficiente es conveniente seguir una serie de pautas unidas a los ocho pasos que hemos comentado de Kotter:

- 1. Realizar un diagnóstico.** Sobre el cambio: con las tres preguntas anteriores sobre el cambio que pretendemos para la organización. Sobre las resistencias: ¿qué resistencias se nos están planteando? ¿Por qué? Identificar las resistencias es clave para continuar en el proceso.
- 2. Planificar las acciones.** Cada acción y tarea a desarrollar debe responder al por qué de esa acción y al cómo llevarla a cabo.
- 3. Realizar el seguimiento de cada acción.**
- 4. Evaluar,** evaluar y evaluar cada paso.

8.5. Herramientas para el cambio

Cuando se ha tomado la determinación de llevar a cabo el proceso de cambio en la organización es necesario elegir los métodos que se van a llevar a cabo para implantarlo. Estos métodos también ayudan con la gestión de las resistencias al cambio. Existen múltiples métodos, aquí comentaremos los más utilizados y los que están relacionados con el modelo que hemos visto de Leavitt:

Métodos basados en tareas. En este método lo que se cambian son las actividades que realizan los empleados para desempeñar sus tareas. Son pequeñas modificaciones que en conjunto van creando un cambio.

Métodos basados en la tecnología. Se concentra todo el cambio en los procesos de trabajo, los métodos de producción, los materiales, sobre todo tecnológicos, y los sistemas.

Métodos basados en la estructura organizacional. Se refiere a los cambios producidos en la estructura interna de la compañía. Desde el rediseño de puestos hasta la creación de otros nuevos, reorganización de departamentos, etc.

Métodos orientados en las personas. Consisten en actividades diseñadas para aumentar las competencias necesarias para desempeñar un puesto, aumentar el nivel de desempeño, motivar, cumplir expectativas, etc.

8.6. Referencias bibliográficas

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª edición). México: Prentice Hall.

Smith, D. (1996). *Taking Care of Change: 10 Principles for Managing People and Performance*. Michigan (EE. UU.): Addison-Wesley Publishing Company (Universidad de Michigan).

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

Errores principales a la hora de gestionar los cambios

Errores principales a la hora de gestionar los cambios

Hemos comentado cómo gestionar el cambio, pero no hemos visto qué errores son los que se pueden cometer más fácilmente:

Falta de implicación de los directivos. Es necesario y fundamental contar con un equipo de directivos comprometidos con los cambios. Sin este grupo, la resistencia al cambio será enorme.

Objetivos a largo plazo. Es correcto fijar objetivos a largo plazo para tener una visión del futuro más amplia y de cómo el cambio influirá en nuestra compañía, pero los objetivos a corto plazo son los que motivan a realizar el cambio. Cuanto antes se vean los resultados del proceso, más fácil será que todos los miembros de la organización estén de acuerdo con el cambio.

Falta de transparencia. Tanto si los cambios están funcionando como si no, hay que informar a los empleados. Comunicar, comunicar y comunicar. No favorece la rumorología que se puede dar de la desinformación.

La carga de trabajo. No es posible que los empleados mantengan sus niveles de trabajo al mismo tiempo que se les piden nuevas formas de hacer las cosas

No te equivoques

Gallardo, G. E. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* (pp. 84-96).

Barcelona: Editorial UOC.

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.



Para ampliar información sobre este tema te recomiendo que leas el siguiente libro de Eva Gallardo. Sobre todo el capítulo de «Las soluciones» en el que pone ejemplos de cómo gestionaron el cambio algunas de las compañías más importantes.

Cinco errores habituales a la hora de gestionar el cambio organizacional

Iglesias, A. (30 de marzo de 2018). Cinco errores habituales a la hora de gestionar el cambio organizacional. *TICbeat*.

Este artículo recoge algunos de los principales errores que se cometen a la hora de llevar a cabo un cambio cultural en una empresa.



Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/cinco-errores-habituales-a-la-hora-de-gestionar-el-cambio-organizacional/>

Dirección Estratégica del Capital Humano

Liderazgo y bases del poder

Índice

Ideas clave	3
9.1. Introducción y objetivos	3
9.2. El liderazgo y estilos de liderazgo	4
9.3. Colaboradores y estilos de colaboradores	8
9.4. El poder	10
9.5. Las bases del poder	10

9.1. Introducción y objetivos



¿Qué influye para que en las organizaciones haya diferentes tipos de líderes? ¿Qué nos hace seguir a una persona y no a otras? ¿Existen los líderes naturales? En todas las organizaciones sociales existe el liderazgo, todos necesitamos un líder que nos guíe en nuestro trabajo y en nuestra vida.

¿Qué hace un líder? A lo largo de este tema trataremos el liderazgo, los tipos de liderazgo existentes y el futuro del liderazgo. No es lo mismo un liderazgo en el siglo XIX que en pleno siglo XXI con el avance tecnológico y las nuevas formas de trabajo y de relacionarnos. También trataremos el poder, concepto relacionado completamente con el liderazgo y los tipos de poder que se dan en las organizaciones.

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer las nuevas tendencias y qué se está haciendo en los departamentos de RR. HH. respecto a la gestión del liderazgo.
- ▶ Conocer los diferentes tipos de liderazgo y saber cuándo aplicarlos en función de los colaboradores.
- ▶ Conocer en qué se basa el poder y diferenciar cuándo y para qué se utiliza cada poder para construir un modelo de gestión de liderazgo eficaz en las organizaciones.

9.2. El liderazgo y estilos de liderazgo



Qué entendemos por liderazgo? ¿Qué caracteriza a un buen líder? ¿Vosotros qué valoráis de un líder? ¿Cómo os gustaría que os lideraran? Si os gustaría liderar, ¿qué liderazgo utilizaríais? ¿Cómo seríais como líderes y qué tendríais en cuenta para liderar?

¿Qué es el liderazgo?

De entre la multitud de definiciones que existen sobre el liderazgo, vamos a intentar definirlo como la capacidad o habilidad de una persona para influenciar a otras y conseguir unos objetivos determinados. Por lo tanto, el liderazgo en las organizaciones o liderazgo empresarial es el proceso o la capacidad que tiene una persona de influir en los demás para poder conseguir los objetivos globales de la empresa. Esta persona además de influir, busca desarrollar y el mejor potencial de cada persona de la compañía. No es un jefe, es un líder.

Tipos de liderazgo

Es muy importante conocer qué tipos de liderazgo existen para saber qué liderazgo queremos implantar en la organización.

Liderazgo autoritario. En este tipo de liderazgo, el líder es el que toma las decisiones autónomamente, dirige, controla y motiva. Ordena las tareas a realizar y espera que su equipo las acate. La forma que tiene de asegurarse de que los demás cumplan sus órdenes es mediante «recompensas» y «castigos». Es un tipo de liderazgo unidireccional que acumula todo el poder. Las características principales de las personas con este tipo de liderazgo son, por ejemplo, personas muy perfeccionistas a las que les cuesta delegar, desconfiadas y muy exigentes consigo mismos.

- ▶ ¿Qué ventajas puede aportar este liderazgo? Es eficaz en trabajos con una toma de decisiones rápida. Es eficaz para aquellos grupos de trabajadores que necesitan saber constantemente qué tareas tienen que realizar. Puede aumentar la productividad y la rapidez en los procesos.
- ▶ ¿Qué desventajas puede aportar este liderazgo? Al no tener en cuenta la opinión de los demás, puede minimizar la capacidad de creatividad de los equipos. Así como la capacidad de reacción y de adaptación a nuevas situaciones, ya que los empleados percibirán que lo único que tienen que hacer es caso.

Liderazgo democrático. En la línea contraria al tipo de liderazgo anterior, este liderazgo también es llamado «liderazgo participativo». En este estilo, el líder toma decisiones y ejecuta tareas contando con la opinión de los demás. Promueve el diálogo, aunque la decisión final la tome él o su superior.

- ▶ ¿Qué ventajas tiene este estilo de liderazgo? Es un liderazgo que fomenta la participación, con ello promueve la creatividad y la expresión de nuevas ideas e innovación. Motiva al hacer sentir que los demás son parte activa de las decisiones con lo cual también aumenta la productividad y el compromiso de los empleados.
- ▶ ¿Qué desventajas puede aportar este estilo de liderazgo? *A priori*, el estilo democrático es percibido como uno de los mejores; sin embargo, también cuenta con sus desventajas, como por ejemplo, en los momentos en los que se requiera una decisión inmediata, el hecho de posponerla hasta que el grupo haya decidido es una desventaja competitiva. También, conjuntamente con lo anterior, al poder participar todos en la toma de decisiones se pueden dar desacuerdos entre las partes que hacen el proceso de toma de decisión mucho más lento. Para el líder, este liderazgo exige que sea una persona muy empática, con mucha paciencia y que mantenga siempre alta la motivación y la capacidad de hacer que el grupo colabore, sino puede perder la confianza.

Liderazgo *laissez-faire*. Este liderazgo también es conocido como el «liderazgo delegativo». El nombre hace referencia a la expresión francesa que quiere decir «dejar ser» o «dejarlo pasar». Es un líder que delega todo en los trabajadores, que son los que tienen el poder en realidad. Interviene muy poco ejerciendo el menor control posible. Es un tipo de liderazgo completamente contrario al autoritario. Se basa en la confianza total en los empleados y en él los empleados tienen total autonomía operativa y de toma de decisiones.

- ▶ ¿Qué ventajas aporta este estilo? Fomenta la creatividad y la innovación. La capacidad de toma de decisiones, la autogestión del trabajo y la capacidad de aprendizaje, ya que solo cuentan con el líder si lo necesitan. También favorece la especialización de los empleados en algún tema y aumenta la motivación intrínseca.
- ▶ ¿Qué desventajas aporta? Este modelo también tiene desventajas. Entre ellas, que este modelo no es apto para todos los tipos de empleados. Hay trabajadores que no poseen la capacidad de gestionar eficientemente sus tiempos de trabajo y pueden llegar a incumplirse las fechas límites de entrega. En este estilo, los empleados tampoco reciben *feedback* sobre su trabajo ni sobre sus tareas. Puede derivar en una percepción de «falta de control».

Liderazgo situacional. En este estilo de liderazgo, el líder dirige y gestiona al grupo dependiendo de la situación, circunstancias, condiciones y capacidades de los miembros de su equipo. Se esfuerza por conocer a cada empleado y, basándose en este conocimiento, trata de sacar el mayor potencial de él.

- ▶ ¿Qué ventajas puede aportar? Las más claras: aumenta el rendimiento y la eficacia en la empresa, ya que se adapta a las situaciones; no es rígido, al contrario, es muy flexible, por lo que permite dar a cada uno lo que necesita en el tiempo que lo necesita.
- ▶ ¿Qué desventajas puede aportar? Puede desincentivar la toma de decisiones rápidas.

Liderazgo paternalista. En este liderazgo, la labor del líder es la misma que la del autoritario, da recompensas y castigos, pero, en este caso, ofrece ayuda y consejos a los empleados para aprender de los errores. También permite participar en la toma de decisiones aunque la decisión final la tome él en base al «bien común».

- ▶ ¿Qué ventajas aporta? Este tipo de liderazgo da cierta libertad de acción y fomenta la capacidad de probar y equivocarse, ya que cuenta con el apoyo del líder.
- ▶ ¿Qué desventajas aporta? Puede caer en lo mismo que el liderazgo autoritario y dejar de confiar en los trabajadores, así como centralizar la toma de decisiones en su persona.

Liderazgo carismático. En este estilo de liderazgo, el líder es una persona que tiene la habilidad de entusiasmar a sus equipos. Tiene habilidades de seducción y genera una gran admiración.

- ▶ ¿Qué ventajas tiene? Inspira, motiva, es capaz de generar cambios positivos en los trabajadores y hacer que aporten lo mejor de sí mismos por la positividad que transmite.
- ▶ ¿Qué desventajas aporta? Puede crear tanto entusiasmo que no se crean expectativas realistas y esto puede ocasionar sentimientos de frustración. También al transmitir tanta positividad se pueden mitificar sus éxitos y no generar aprendizaje de los errores.

Liderazgo lateral. Es un estilo de liderazgo que surge de manera muy natural. Es la capacidad de las personas de influir en otras personas de su mismo nivel o rango para conseguir sus objetivos.

- ▶ ¿Qué ventajas aporta? Es un tipo de liderazgo «por elección». El grupo ha decidido que esa persona sea el líder, por lo que la coordinación de los miembros del equipo suele ser buena.

- ¿Qué desventajas genera? El líder, por la presión que le genera serlo, puede acaparar demasiadas tareas y delegar poco. Lo cual puede generar retrasos y errores en los plazos de los trabajos.

Te puede interesar...

El éxito del liderazgo 2.0 se basa en la inteligencia social

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/el-exito-del-liderazgo-2-0-se-basa-en-la-inteligencia-social/>

Te puede interesar...

El nuevo papel del líder

<http://blog.cabreramc.com/por-que-este-blog/>

9.3. Colaboradores y estilos de colaboradores

Los líderes de un equipo, de una empresa o de un grupo, tienen que lidiar con multitud de personas a lo largo de los días. Dicen que las personas adoptamos roles diferentes dependiendo de las situaciones en las que estemos, y un buen líder sabe reconocer cada rol y adaptar el estilo de liderazgo a él.

¿Cuáles son los principales estilos de colaboradores?

El ejecutivo. Es aquel que se encarga de la toma de decisiones, adquiere el papel de líder de grupo y se involucra en las estrategias.

El solitario. A este colaborador le gusta trabajar solo, va por libre y, aunque tiene buenas ideas, muchas veces no las comparte con el equipo.

El experto. Es la persona a la que acuden los demás para resolver alguna cuestión. Siempre tiene experiencia en los temas a tratar y aporta nuevas soluciones en base a ella.

El costumbrista. Es aquella persona que está acostumbrada a realizar siempre las mismas cosas y del mismo modo. No le gusta innovar en sus formas de trabajo.

El innovador. Corresponde a aquel perfil que está siempre pensando en soluciones nuevas, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas herramientas. Cuestiona todas las decisiones y opina siempre.

El sociable. Es aquel que comparte todos los detalles de los proyectos. Le encanta sociabilizar con los demás y adquirir nuevas ideas.

El perfeccionista. Se corresponde con los perfiles de personas más meticulosas y detallistas al hora de realizar su trabajo. Lo tienen todo bajo control.

El saboteador. Es el perfil que no suele estar de acuerdo con ninguna decisión. Cuestiona todas, pero no aporta soluciones, y muchas veces retrasan la toma de decisiones.

Dentro de un grupo, si fueras un líder, ¿qué combinación de colaboradores te resultaría más eficaz y productiva? Generalmente, se propone:

El ejecutivo + el experto + el sociable = puede resultar una combinación que mejora la productividad, ya que el ejecutivo se encarga de llevar el foco sobre las decisiones estratégicas, el experto de aportar su experiencia ante las novedades y nuevas relaciones que proponga el sociable.

Sabías que...

La técnica de utilizar eneagramas es muy útil para identificar diferentes personalidades en tus grupos de trabajo/organización. Pruébalos aquí: <https://neurolider.es/eneagrama-para-empresas-descubre-las-distintas-personalidades-de-tu-equipo/>

9.4. El poder

El liderazgo en las organizaciones está casi siempre identificado con el poder. Para reconocer este liderazgo es necesario entender el poder y su influencia en los grupos. El concepto de «poder» es entendido como la influencia potencial que se percibe de alguien. Por ello está relacionado con el liderazgo. El líder es la persona que tiene relativamente mayor poder, entendido como mayor capacidad de influencia.

Esta influencia generalmente es utilizada para conseguir objetivos. ¿Cómo? Influyendo y modificando los comportamientos de los miembros de la organización. En el caso de los líderes de una organización, es necesario que intervengan en las creencias y valores de las personas para conseguir influir en ellas y producir un cambio.

9.5. Las bases del poder

Las bases del poder establecen la relación de poder que se da entre el líder y la persona influida. Los psicólogos John French y Bretram Raven, en un

estudio llevado a cabo en 1959, determinaron un esquema de cinco categorías de poder que establecerían las llamadas bases del poder:

1. Poder de recompensa. El poder de recompensa está basado en la creencia de la persona influenciada de que el líder puede darle o no recompensas. Recompensas referidas a tiempo libre, días de vacaciones, promociones... Se logra la «obediencia» por la percepción de otorgar o no recompensas. Este tipo de poder se utiliza para aumentar conductas deseadas.

2. Poder coercitivo. Es lo opuesto al poder de recompensa. Se refiere a la percepción que tiene la persona influenciada de que el líder le puede «castigar». Este poder se utiliza para reducir o eliminar conductas indeseadas.

3. Poder legítimo. Está basado en la percepción de la persona influenciada sobre el derecho del líder a ordenarle una conducta o tarea. Es el poder otorgado gracias a la posición (normalmente jerárquica) dentro de una organización. Ejemplos de poder legítimos son la cultura, las costumbres...

4. Poder experto. Se refiere a la percepción que tiene la persona influenciada de que el líder tiene los conocimientos y la experiencia de las que ella carece. Por ejemplo, el poder que se le confiere a un arquitecto para que realice una casa.

5. Poder de referencia o referente. Está basado en la identificación personal de la persona influenciada con el líder. El carisma, la habilidad del líder para influir en las personas es la base de este poder, ya que la persona influida le toma como modelo a seguir.

En 1965, Raven incluyó una sexta base del poder en base a sus estudios:

6. Poder de información. Este poder se basa en la idea de que la persona influenciada cree que el líder percibe que esta persona ya tiene toda la información necesaria para formarse sus propias opiniones.

Estos cinco tipos principales de poder pueden ser clasificados en dos categorías:

Categoría personal. En la que podríamos encontrar al poder experto y al poder de referencia, ya que son poderes que se basan sobre todo en las personas.

Categoría organizacional. En la que podemos encontrar el poder legítimo, el poder de recompensa y el poder coercitivo, ya que normalmente estos poderes son los que más se dan en una organización.

Estrategias de poder

¿Cómo se utilizan estas bases del poder en acciones específicas para utilizar en las organizaciones? Sobre todo para las dimensiones del rendimiento y la satisfacción laboral, los cinco poderes han arrojado efectos diferentes:

Respecto al rendimiento:

- ▶ El poder de referencia está muy relacionado directamente con la eficacia en el grupo, lo cual aumenta el rendimiento global.
- ▶ El poder experto está relacionado con un desempeño eficaz en el puesto de trabajo, ya que se basa en la experiencia.
- ▶ El poder coercitivo disminuye el desempeño, ya que merma la motivación intrínseca y extrínseca.

Respecto a la satisfacción laboral y personal:

- ▶ El poder experto está relacionado directamente con el nivel de satisfacción de las personas influenciadas, ya que perciben al experto como un líder al que seguir y estiman que su experiencia siempre es positiva.
- ▶ El poder coercitivo disminuye la satisfacción individual y grupal.

Bibliografía complementaria

Cubeiro Villar, J. C. (2018). *Liderazgo Zidane: El genio que susurraba a los millennials*.

Alienta Editorial: Barcelona.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

El exceso de poder dinamita las organizaciones

El exceso de poder dinamita las organizaciones...

Pese a los cambios y las nuevas formas de trabajo colaborativas, en la mayoría de organizaciones sigue habiendo un sistema de poder basado en jerarquías:

- Los poderes jerárquicos suelen ser percibidos como poderes legítimos.
- Este hecho natural de funcionamiento de una organización puede verse alterado por la excesiva concentración de poder de algunos líderes y esta concentración de poder puede darse de dos modos: intraorganizacional e interorganizacional.

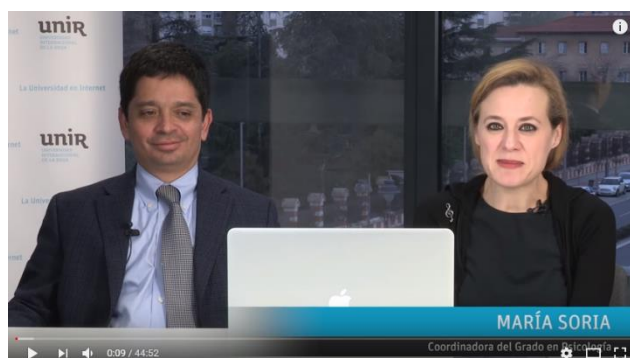
Y ocasiona los siguientes problemas:

- Puede dar lugar a una organización basada en el control y alejada de la confianza.
- Las normas estrictas no posibilitan el avance de la compañía.
- La persona que ocupa un puesto no siente que tenga poder y por lo tanto control sobre su trabajo, lo cual disminuye la motivación y el rendimiento.
- Se pueden ocasionar problemas entre compañeros si no se gestionan bien los poderes.
- No hay visión de futuro en el puesto ni en la compañía.

Para combatir este exceso de poder hay que prestar atención a las nuevas tendencias en el liderazgo del futuro.

Liderazgo del siglo XXI

Te recomiendo que veas esta *masterclass* de UNIR sobre el liderazgo en el siglo XXI (del minuto 01:00 al 32:35).



Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=NB-OdjL2ROE>

Cómo el abuso de poder puede «dinamitar» los equipos de trabajo

Zunni, J. L. y Rebollada, E. (2 de septiembre de 2014). Cómo el abuso de poder puede «dinamitar» los equipos de trabajo. *Media-Tics*.

Este artículo aborda el poder y la influencia que puede llegar a tener en las empresas y los equipos de trabajo.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.media-tics.com/noticia/4499/management/como-el-abuso-de-poder-puede-dinamitar-los-equipos-de-trabajo.html>

El uso y el abuso del poder

Gómez, G. (17 de agosto de 2016). El uso y el abuso del poder. *Dinero.com*.

Este artículo trata las causas y consecuencias del buen y mal uso del poder.

The logo for 'Dinero' is displayed in a bold, green, sans-serif font. It is centered within a light gray rectangular box.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-uso-y-el-abuso-del-poder-por-gonzalo-gomez/228910>

Dirección Estratégica del Capital Humano

Gestión de conflictos y negociación

Índice

Ideas clave	3
10.1. Introducción y objetivos	3
10.2. El conflicto y tipos de conflictos	4
10.3. Gestión y resolución de conflictos	5
10.4. Negociación y tipos de negociación	9
10.5. Negociaciones efectivas	10
10.6. Modelo cilíndrico de negociación	13
10.7. Conceptos importantes en negociación	14

10.1. Introducción y objetivos

En este tema trataremos el mundo de los conflictos y su gestión en el ámbito empresarial. El conflicto es un hecho común en la vida personal de todos. Por ello, no es de extrañar que en las organizaciones exista. Lo que es clave es saber cómo gestionarlo para que no afecte a los procesos organizacionales. En un primer momento trataremos el conflicto, los tipos de conflictos existentes, los pasos en la resolución de conflictos y las posiciones y comportamientos de las personas ante un conflicto.

En los siguientes apartados hablaremos sobre el proceso de negociación. Saber negociar, conocer los conceptos fundamentales de una negociación, saber escuchar y prepararse ante este proceso es un aspecto clave no solo para resolver conflictos, sino para conseguir los objetivos que tanto a nivel personal como a nivel laboral nos marcamos día a día.

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer el conflicto a nivel laboral y cómo gestionarlo en el ambiente empresarial.
- ▶ Saber adaptar la toma de decisiones en la empresa identificando los tipos de conflictos que existen.
- ▶ Conocer y saber aplicar las principales técnicas y tácticas de negociación y ser capaces de negociar en un ambiente práctico.

10.2. El conflicto y tipos de conflictos

Todos en nuestra vida hemos tenido que hacer frente a multitud de conflictos. En nuestra vida personal hay multitud de circunstancias que desencadenan un conflicto. En el mundo laboral, como organización formada por personas, los conflictos también están a la orden del día. Pero empecemos por el principio.

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es un problema que se produce entre dos o más personas o grupos de personas, es decir, es un desacuerdo que genera malestar entre las partes implicadas porque crea sensaciones negativas entre los implicados o afecta negativamente a los resultados que habrían de obtenerse de la interacción entre ellas. Normalmente, impulsa a tomar alguna decisión o a buscar soluciones para normalizar la relación.

Tipos de conflictos

Existen numerosas clasificaciones de conflictos. Pero, sobre todo, en el ámbito laboral las que más se dan son:

Según su función:

- ▶ Conflictos disfuncionales. Son los problemas que afectan negativamente a la empresa y le impiden alcanzar sus objetivos. Es preciso eliminar estos conflictos, ya que pueden poner en riesgo la productividad y el clima laboral.
- ▶ Conflictos funcionales. ¿Cómo puede ser funcional un conflicto? Este conflicto es necesario si se gestiona bien, ya que aumenta el pensamiento crítico, motiva a los miembros de la organización, mantiene y/o aumenta la creatividad. Este conflicto es beneficioso para el funcionamiento de la compañía, ya que también alimenta el cambio y aleja a la organización del estancamiento.

Según los individuos involucrados:

- ▶ Interpersonales. Surgen entre diferentes personas debido a multitud de causas, entre ellas: modos de trabajar, valores, mala comunicación, diferencias culturales, etc.
- ▶ Intrapersonales. Son los conflictos que una persona tiene consigo misma debido a contradicciones internas.
- ▶ Organizacionales. Se dan entre personas o grupos de personas generalmente de departamentos, direcciones... las causas suelen estar relacionadas con tensiones derivadas del trabajo, el tipo de funciones y los intereses de cada unidad organizativa.

Según la organización/laborales:

- ▶ Conflicto de procedimientos. Suele darse en empresas muy rígidas a nivel administrativo y burocrático que tienen numerosos procedimientos por los que pasar antes de lograr un objetivo. Suelen darse por la desinformación a la hora de seguir estos procedimientos, falta de comunicación y ausencia de normas claras respecto al manejo de estas situaciones.
- ▶ Conflictos de jerarquía. Referidos a conflictos o luchas jerárquicas entre *managers* y equipos, o entre personal de una misma jerarquía. Suelen ser por el reparto disfuncional de tareas, retribuciones desiguales, percepción de falta de equidad, etc.
- ▶ Conflictos de conocimientos y habilidades. Se relacionan con la ausencia de conocimientos necesarios para poder realizar un trabajo.
- ▶ Conflictos tecnológicos. Relacionados siempre con las actualizaciones a nivel de herramientas digitales que provoca una excesiva necesidad de «puesta al día».

10.3. Gestión y resolución de conflictos

En los métodos de resolución de conflictos hay multitud de literatura que explica cómo intentar gestionar o resolver un conflicto. Un método que se utiliza en bastantes empresas por los profesionales adecuados es el de crear el **mapa del conflicto**.

En el que se definen, se relacionan y se influyen tres elementos principales: las personas, los procesos y los problemas (las 3 «P»).

Las personas. Son los seres humanos involucrados en los conflictos, cada uno con sus necesidades, emociones, percepciones y valores.

Los procesos. Son los procesos de comunicación, las condiciones en las que se desarrolla el conflicto. Es la historia del conflicto, con su inicio, su nudo y su desenlace.

Los problemas. Son las necesidades e intereses de cada parte implicada.

Plasmar estos elementos en el papel ayuda a identificar las posibles soluciones a los conflictos.

Uno de los autores más reconocidos en gestión de conflictos es Dudley Weeks, quien propone una serie de pasos para frenar el malestar producido por los conflictos y encontrar soluciones:

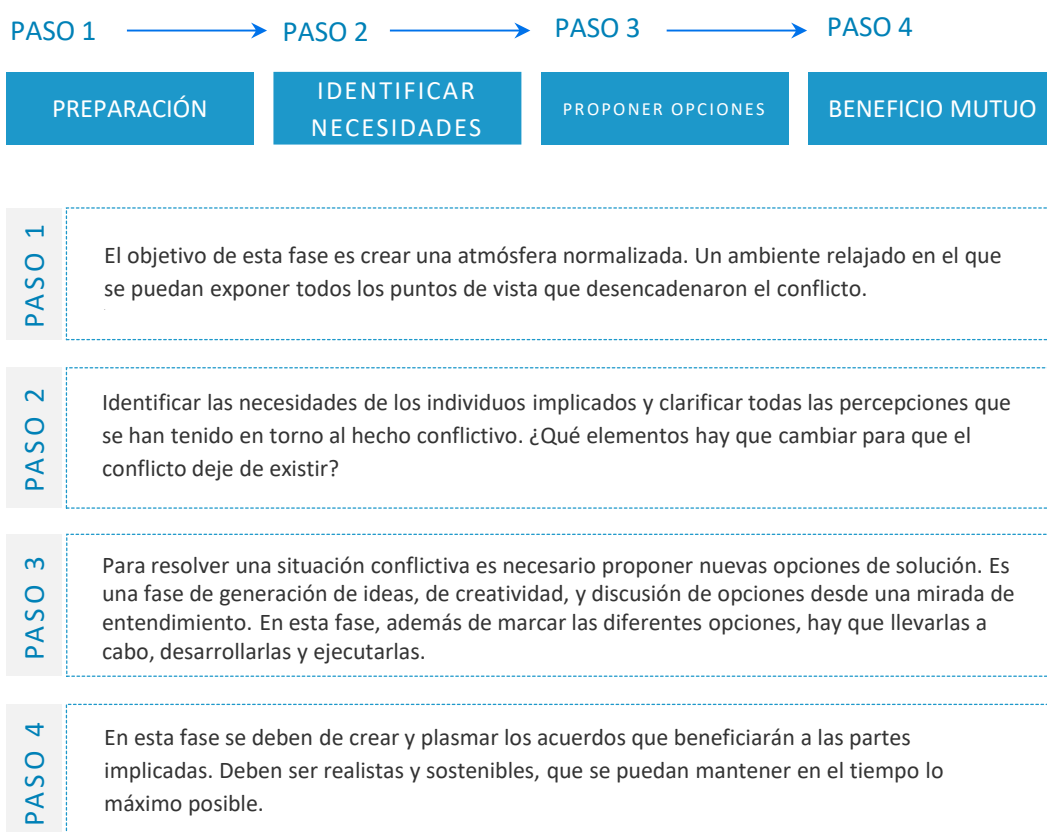


Figura 1. Pasos gestión conflictos.

¿Cómo nos enfrentamos a los conflictos?

La conducta de las personas se puede describir en torno a dos dimensiones: el grado de preocupación por uno mismo y el grado de preocupación por los demás.

Ken Thomas y Ralph Kilmann, en base a estas dos dimensiones, analizaron las formas en las que cada individuo afronta los conflictos y plasmaron cinco maneras diferentes de manejo, aunque la mayoría de las personas suelen utilizar solo una o dos.

Estilos frente a conflictos

Competitivo. Las personas competitivas se enfrentan al conflicto persiguiendo sus propios objetivos. Es un estilo de afrontar el conflicto muy rígido y poco flexible, lo que dificulta la resolución.

Complaciente. Al contrario que la postura competitiva, las personas que utilizan este estilo dejan de lado sus propios intereses para satisfacer los de las otras personas. La conciliación es fácil, pero en muchas ocasiones va en contra de la propia persona complaciente.

Evitador/evasivo. No se enfrenta ni afronta el conflicto. No busca sus intereses ni los intereses de los demás. Puede enquistar el conflicto al no buscar una solución.

Colaborador. Las personas con este estilo de afrontamiento persiguen sus propios objetivos y tienen en cuenta los intereses de los demás al mismo tiempo. Buscan soluciones que satisfagan a todas las partes implicadas.

Comprometido. Busca la negociación. Está a medio camino entre el complaciente y el competitivo, pero no es tan colaborador como el propio colaborador. Busca que todas las partes cedan.



Figura 2. Estilos confrontación de conflictos.

10.4. Negociación y tipos de negociación

Negociar. La negociación es un proceso y una técnica a través de la cual dos o más partes llegan a un interés común por medio de intercambio de información, opiniones (ya pueden ser contrapuestas o no) durante un período de tiempo.

Tipos de negociación

Tenemos varias clasificaciones de negociación.

Según las personas que están involucradas en la negociación:

- ▶ Entre individuos.
- ▶ Entre grupos.
- ▶ Entre individuos y grupos.

A medida que se van sumando personas, se hace más compleja la negociación.

Según la participación de las personas involucradas:

- ▶ Negociación directa. Los participantes son las personas involucradas que tienen un interés.
- ▶ Negociación indirecta. Entran en juego más partes que solo las implicadas. La negociación puede resultar más complicada.

Según los asuntos o temas a negociar:

- ▶ Negociación política, comercial, técnica, personal...

Según las posiciones:

- ▶ Negociación por posiciones. Cada negociador tiene una posición diferenciada. Esta negociación suele ser muy competitiva, no hay interés colaborador. En esta

negociación, los acuerdos suelen girar en torno al interés económico. No es una generación que aporte valor como tal.

Según los intereses:

- Negociación por intereses. Los acuerdos surgen de la cooperación entre ambas partes, por lo que suele beneficiar a todas las posiciones. En esta negociación los acuerdos suelen ser más justos. Para negociar por intereses se debe conocer lo que busca la otra parte, cómo conseguir que el otro gane. Es un error buscar solamente nuestro propio beneficio.

10.5. Negociaciones efectivas



Cuáles pueden ser las mejores técnicas para negociar? Y ¿qué habilidades creéis que deben tener las personas que han de enfrentarse a una negociación?

La búsqueda del interés

Un negociador con experiencia nunca pregunta directamente por el interés de la otra parte. Se interesa por encontrarlo. Pregunta o averigua por qué quiere la otra parte lo que quiere y para qué lo quiere. Los deseos y las preocupaciones de las partes son los intereses que motivan a las personas y que las posicionan en las diferentes posturas de la negociación. Comprender los intereses de las partes es comprender todo aquello que se debe tener en cuenta.

¿Cómo se descubren los intereses?

¿Cómo se procede para comprender los intereses que entran en juego en una negociación, recordando que entender los intereses de la otra parte es por lo menos tan importante como comprender los propios? Es más importante dejar empezar a

hablar a la otra parte antes que nosotros, ya que esto nos permitirá poner en juego preguntas y pensar entre ellas: **¿por qué el otro se sitúa en esa posición?**, ¿por qué no?

Una de las mejores técnicas para descubrir intereses es identificar en primer lugar la decisión básica que la otra parte cree que le estamos pidiendo y, posteriormente preguntarnos: ¿por qué no ha tomado esa decisión?, ¿qué intereses le impiden hacerlo?

Te puede interesar...

Las ocho mejores tácticas de negociación...

La táctica del salchichón, la gran muralla, el ultimátum, la táctica de «no es oro todo lo que reluce».

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/negociacion/ocho-mejores-tacticas-negociacion/>

Proceso de negociación

Como todos los procesos, la negociación consta de varias etapas:

1. Planificación. Es una de las partes más importantes de la negociación. Estar preparado en una negociación es una ventaja frente a las otras partes muy competitivas. Poder preparar el proceso, analizar el tema sobre el que se va a negociar, permite entre otras cosas que se pueda tomar una posición de dirección sobre el proceso y no solo de reacción ante las demás partes. Esta primera fase consta a su vez de:

- El diagnóstico. A partir del diagnóstico se absorbe toda la información que se utilizará durante el proceso. Consiste en analizar el tipo de negociación y su complejidad (modo competitivo, colaborador, asuntos a tratar, estrategias a utilizar...).

- ▶ **Análisis DAFO.** Ayuda al diagnóstico a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la negociación. Este análisis dará información relativa a los factores internos y externos que pueden influir en el proceso.
- ▶ **La estrategia.** Es la parte más sensible. Una buena estrategia de negociación se basa en la anticipación al «oponente» y la identificación de las necesidades e intereses de las partes. La estrategia empieza con la identificación de la situación crítica a negociar. Y a partir de ella se analizan los demás factores como: las necesidades o intereses, que son los motivos de la negociación; las vías de negociación; y los objetivos de negociación.
- ▶ **Las acciones derivadas de la estrategia.** A tener en cuenta hacia dónde está derivando la negociación. En esta fase se organiza el equipo que va a negociar, se delimitan las funciones y propósitos de los miembros y cómo se coordinarán entre ellos.

2. Negociación cara a cara. En esta fase se da inicio a la negociación. Se presentan las expectativas e intereses de cada parte y se produce el intercambio en el que se empiezan a poner en práctica las estrategias y acciones definidas en la fase de planificación. Se evalúan las posturas de acercamiento y se cierra la negociación.

3. Análisis y evaluación final. Se evalúan los resultados del proceso.

¿Qué variables entran en juego en el proceso de negociación?

Tres son las principales: el tiempo de negociación, el poder de cada uno en la negociación y las formas de negociación. Además, también influyen otras variables de ámbito psicológico, como: las emociones, el cuerpo y el lenguaje.

Formas de responder en una negociación

1. ¿Cómo decir «no»? Si vas a decir que no, evalúa: si es mentira, si es un fraude o si es ilegal.

- ▶ Es una falsa representación porque es una mentira deliberada.
- ▶ Es un hecho material.
- ▶ La otra parte sabe que tienes derecho a no ser fiable en este escenario.

No es un fraude

2. Ser asertivo. Dar evasivas / depende / responder con otra pregunta. Evalúa si saben responder sin necesidad de mentir.

- ▶ Es necesario saber hacerlo.
- ▶ Es necesario prepararlo (lo pienso y después te respondo).

3. Decir si es una buena estrategia. Evalúa si es un «sincericidio». Es suicidarse con la verdad y es una estrategia nefasta en la negociación. Hay que saber responder sin necesidad de mentir, es decir, ser asertivo.

10.6. Modelo cilíndrico de negociación

Es importante conocer brevemente este modelo de negociación. En el modelo de cilindro entran en juego todas las variables que tenemos para negociar (precio, estado, necesidad, tiempo...)

La negociación en forma de cilindro permite jugar con todas las variables, haciendo posibles cambios entre ellas. En este modelo, cuando sale una variable de la negociación se mete otra nueva y, de este modo, el proceso negociador va

cambiando hacia el aspecto más favorable a alguna de las dos partes o va encontrando consenso entre ellas.

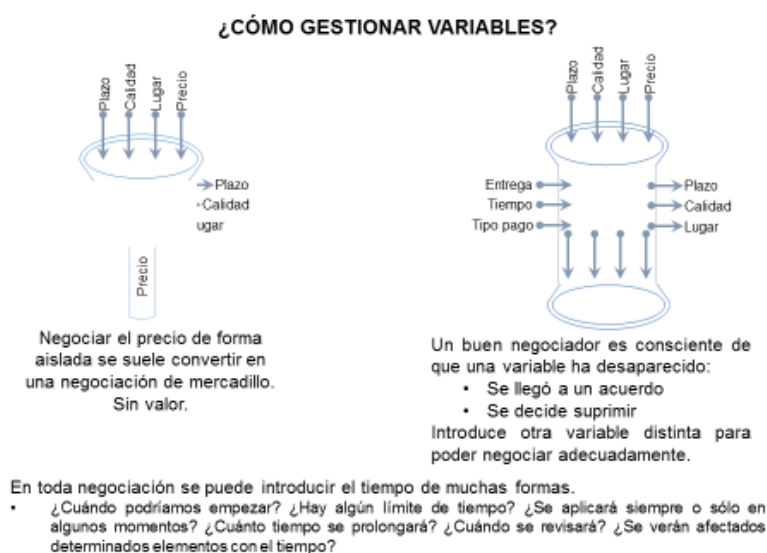


Figura 3. ¿Cómo gestionar variables en el modelo de cilindro?

10.7. Conceptos importantes en negociación

La negociación es como un juego en el que hay que saber con qué conceptos tratamos. Algunos de los más importantes son:

One shot negotiation. Se puede dar cuando no vuelvo a tratar con la otra parte. Puedo negociar por posición, pero en la empresa nunca se negocia por posición, se debe pensar en el otro para ser un buen negociador.

BATNA (the Best Alternative to a Negotiated Agreement). Es la alternativa más beneficiosa a tomar cuando las negociaciones fracasan y no se llega a un acuerdo.

ZOPA (Zone of potential agreement). Es la zona intermedia entre el BATNA de las dos partes negociantes. Es una zona de posible acuerdo en la que se establece el precio máximo y mínimo de, por ejemplo, una venta/compra.

Precio de reserva. Es el punto que fija el límite inferior de una negociación. Es lo mínimo que uno está dispuesto a aceptar. Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro precio de reserva y, de ese modo, saber cuánto es lo que deberíamos aceptar.

Señal. La señal suele ser un gesto corporal o una expresión que utilizan sin ser conscientes los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo y por tanto es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe. En toda negociación están presentes, por lo que debemos estar muy pendientes de ellas.

C.A.R. (Cuadro de alternativas y recursos). Este concepto sirve para estudiar en una negociación los puntos en los que está o no está interesada cada una de las partes de una negociación.

Cilindro. Es el modelo de negociación correcto, para que la negociación sea un cilindro debemos ir añadiendo tantas variables como sea posible.

Cono. Modelo contrario al cilindro en el que la única variable que se discute al final es el precio.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

El test de Thomas Kilmann

El test de Thomas Kilmann

Para comprender mejor cuál es el estilo de afrontamiento de conflictos de cada uno podéis realizar el test de Thomas-Kilmann. En el que como análisis de cada una de las estrategias de afrontamiento podemos proponer:

Estilo conciliador. Busca el interés del otro por encima del interés propio. El conciliador es no asertivo y colaborador, el opuesto del competitivo. Estas personas dejan de lado sus propios intereses para satisfacer los del otro; se observa un elemento de auto sacrificio en esta modalidad.

Estilo colaborador. Representa lo mejor del comportamiento dominante, da apoyo, y es asertivo y cooperativo. Es lo opuesto del estilo evasor, llega hasta las últimas consecuencias para hallar los asuntos subyacentes y se sirve de medios alternativos para lidiar con todas las preocupaciones. Cuando las personas colaboran, trabajan por lograr un resultado que funcione para todos los involucrados. Aunque este es uno de los métodos más efectivos para enfrentar el conflicto, absorbe demasiado tiempo.

Estilo competitivo. Este se ve por lo general como un intento agresivo por lograr sus propios intereses y metas. Está orientado a la acción y utiliza la posición o el estatus o inclusive las amenazas para obtener lo que se desea. Quiere decir que podrías hacer cualquier cosa para lograr lo que desees, pero también que podrías defender tus derechos o tu postura. Este estilo es adecuado cuando deben tomarse decisiones no gratas a todos. Aunque para este estilo el conflicto es a veces necesario, utilízalo con cuidado y sé directo, asegurándote de que las personas entiendan exactamente lo que comunicas.

Estilo comprometido. Intenta identificar soluciones mutuamente beneficiosas o aceptables que casi satisfagan las metas o satisfagan parcialmente al grupo. Esto funciona adecuadamente si te enfrentas a limitaciones de tiempo o si precisas de una solución temporal. También funciona cuando no has sido capaz de alcanzar ninguna solución en el pasado; constituye un buen primer paso. Si los recursos escasean y no hay oportunidad de incrementarlos, el compromiso podría ser la única solución.

Estilo evasivo. Es el acto de no hacer nada, no lidiar con el conflicto a ningún nivel observable. Aquí no persigue sus intereses ni los de nadie más.

Test de Thomas-Kilman

Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que veas el siguiente vídeo de YouTube donde Antonio Gregorio Rafael Pastor Sanmillán explica el cuestionario de afrontamiento y estilos de conflicto. Realiza el test aquí.



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=acW9ZZjPw3w>

El test de Thomas Kilmann

Psicotecnicostest.com (6 de febrero de 2012). Test de Personalidad/Test de resolución de conflictos. *Psicotecnicostest.com*.

Para comprender mejor cuál es el estilo de afrontamiento de conflictos de cada uno podéis realizar el test de Thomas Kilmann.

Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:
http://www.psicotecnicostest.com/testdepersonalidad/resoluciondeconflictostestonline.asp?TIP_2=Test%20de%20resoluci%F3n%20de%20conflictos&TIP_1=Test%20de%20Personalidad

Gestión de conflictos laborales

Viana, C. J. (2013). *Mediación laboral*. Madrid: Dykinson.
Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.



Para conocer más acerca del conflicto y su resolución en el ámbito laboral os recomiendo la siguiente lectura que estudia el conflicto laboral y sus posibles soluciones a través de procesos de mediación.

Génesis y dinámica del conflicto laboral

Fernández, M. (2003). *Génesis y dinámica del conflicto laboral: aportaciones a un modelo multidimensional y sistémico (i)*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Una breve reseña de Manuel Fernández Ríos sobre el conflicto laboral y la aplicación de un enfoque multidimensional para abordarlo.

